

BAB II

LANDASAN TEORI

Untuk mendapatkan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan, maka penelitian ini perlu didukung dengan landasan teori yang benar dan tepat. Bab ini menguraikan berbagai teori yang digunakan untuk menganalisis strategi bersaing yang dijalankan Citrouli, antara lain pengertian strategi dan manajemen strategik, tingkatan strategi, model manajemen strategi, konsep strategi bersaing, kompetisi, keunggulan kompetitif, analisis kemampuan perusahaan, analisis vulnerabilitas dan teori-teori lain yang mendukung penelitian ini.

A. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi

Strategi pada dasarnya merupakan berbagai tahapan jawaban yang optimal terhadap berbagai macam tantangan yang mungkin harus dihadapi sebagai akibat dari langkah-langkah yang telah ditempuh, maupun dikarenakan tekanan dari luar. Rangkaian proses tersebut secara keseluruhan berada dalam satu arah tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya. Ada beberapa definisi strategi menurut beberapa ahli:

“A Company’s Strategy Consist of The Combination of Competitive Moves and Business Approaches that Managers Employ to Please Customers, Compete Succesfully, and Achieve Organizational Objectives” (Thompson & Strickland, 2001: 3).

Definisi lainnya mengacu pada karakteristik strategi, bahwa strategi bersifat jangka panjang, ada keselarasan antara sumber daya yang dimiliki dengan

perubahan lingkungan, aktifitas utama perusahaan, serta mencerminkan ekspektasi dari pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (Stakeholders). Strategi juga diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Pearce & Robinson, 1997).

Sejalan dengan perkembangan perusahaan, strategi dibutuhkan untuk membimbing perilaku di dalamnya. Ada beberapa keuntungan yang didapat melalui kepemilikan strategi dan perencanaan strategik:

1. perencanaan strategik yang baik memberikan arah dan tujuan yang selaras serta menunjukkan identitas perusahaan.
2. perusahaan dapat mengartikulasikan kompetensi diri, keunggulan kompetitif yang dimiliki, sehingga perusahaan dapat memfokuskan cara berkompetensi yang sesuai.
3. strategi spesifik mengenai kebijakan fungsional dapat membantu membentuk standarisasi operasi dan memperbaiki efisiensi dalam masing-masing departemen, sehingga aliran kerja dalam operasi sehari-hari dapat dilaksanakan.
4. suatu analisis strategi membantu perusahaan untuk mengidentifikasi isu-isu strategik yang akan dihadapi dimasa yang akan datang sehingga perusahaan siap menghadapi perubahan-perubahan lingkungan yang akan datang (Shrivastava, 1994).

Keputusan-keputusan strategi berhubungan dengan:

1. lingkup aktifitas-aktifitas suatu organisasi.
2. disesuaikannya aktifitas-aktifitas suatu organisasi dengan lingkungannya.
3. disesuaikannya aktifitas-aktifitas suatu organisasi dengan kemampuan sumberdayanya.
4. alokasi dan relokasi sumberdaya-sumberdaya utama di dalam suatu organisasi.
5. nilai-nilai, ekspektasi dan tujuan-tujuan dari pihak yang mempengaruhi strategi.
6. kemana arah suatu organisasi akan bergerak dalam jangka panjang.
7. implikasi-implikasi bagi perubahan melalui seluruh organisasi yang ada, maka oleh kerennanya mereka akan bersifat kompleks.

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai:

“sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan” (Pearce & Robinson, 1997: 20).

Adapun sasaran-sasaran perusahaan pada umumnya terdiri atas Sembilan tugas penting, yaitu:

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*Purpose*), filosofi (*Philosopay*) dan tujuan (*Goal*).
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.

3. menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
4. menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumberdayanya dengan lingkungan ekstern.
5. mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*Grand Strategy*) akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumberdaya anggaran yang menekan pada kesesuaian antara tugas, sumberdaya manusia, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang (Pearce & Robinson, 1997).

Sedangkan para ahli lainnya menyebutkan bahwa manajemen strategik dapat diartikan sebagai: *“Usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan”* (Rowe, et al. 1994: 9).

Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan

bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

B. Tingkatan Strategi

Suatu perusahaan dalam mengembangkan proses manajemen strategik biasanya melalui tiga jenjang strategi. Jenjang strategi menjadi perlu karena pengambilan keputusan dari masing-masing jenjang berbeda, baik secara konseptual maupun operasional. Tiga jenjang strategi tersebut adalah:

1. Strategi tingkat korporasi

strategi pada tingkat ini dimiliki oleh manajemen puncak perusahaan, seperti dewan direksi, eksekutif kepala, dan pejabat administrasi. Maksud strategi korporasi adalah untuk mengembangkan rencana-rencana jangka panjang perusahaan. Tujuan utama diarahkan untuk mengembangkan, menggantungkan atau melepas unit bisnis tertentu guna memperkuat jaringan bisnis yang ada.

Dalam penyusunan strategi korporasi, perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki atau yang diciptakan kemudian menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Strategi pada tingkat korporasi ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi-strategi ditingkat yang lebih rendah

2. Strategi tingkat bisnis

Strategi pada tingkat bisnis dirancang terutama untuk memenangkan persaingan dalam satu area bisnis tertentu. Analisis yang dilakukan manajer strategi tingkat bisnis adalah melihat kesempatan dan ancaman dari unit yang ada.

Hasil analisis ini kemudian dikembangkan menjadi strategi bisnis yang disesuaikan dengan kemampuan internal perusahaan.

3. Strategi tingkat fungsional

Strategi tingkat fungsional dimaksudkan untuk mengendalikan fungsi bisnis seperti pemasaran, produksi, dan keuangan. Manajer fungsional harus mampu menangani masalah-masalah seperti efisiensi dan efektifitas sistem produksi, pemasaran, kualitas pelayanan pelanggan, dan kesuksesan produk dan jasa tertentu guna meningkatkan pangsa pasar perusahaan (Porter, 1985).

C. Model manajemen strategik

Manajemen strategik merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan terus-menerus dari berbagai model yang memiliki kesamaan satu dengan lainnya, maka dikembangkan suatu model dasar dari model manajemen strategi (Lihat gambar 2.1). Adapun model manajemen strategi tersebut mempunyai komponen-komponen: Misi, profil perusahaan, lingkungan ekstern, analisis strategi dan pilihan, tujuan jangka panjang, strategi besar, tujuan jangka pendek, strategi fungsional, kebijakan, penerapan strategi dan evaluasi strategi (Pearce & Robinson, 1997)

D. Konsep strategi bersaing

Strategi bersaing adalah pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan dengan kekuatan-kekuatan yang dapat memenangkan persaingan industri (Porter, 1980).

Ada dua hal utama yang mendasari pilihan strategi bersaing, yang pertama adalah daya tarik industri untuk kemampulabaan (*Profitability*) jangka panjang dan faktor-faktor yang menentukan. Tidak semua industri menawarkan peluang yang sama untuk kemampulabaan yang terus-menerus, dan kemampulabaan yang inheren dalam industrinya merupakan satu bahan esensial dalam menentukan kemampulabaan sebuah perusahaan. Yang kedua adalah penentu (*determinant*) posisi bersaing relatif dalam suatu industri. Dalam kebanyakan industri, beberapa perusahaan jauh lebih mampu menghasilkan laba daripada yang lain, lepas dari berapa besar kemampulabaan rata-rata industri bersangkutan.

Kedua hal di atas tidak dapat berdiri sendiri-sendiri dalam menentukan pilihan strategi bersaing. Sebuah perusahaan yang berada pada suatu industri yang sangat potensial mungkin saja tidak memperoleh laba yang menarik seandainya memilih posisi bersaing yang buruk. Sebaliknya, sebuah perusahaan dalam posisi bersaing yang bagus mungkin berada dalam industri yang buruk sehingga tidak akan menguntungkan, dan upaya lebih jauh untuk meningkatkan posisinya akan kecil manfaatnya.

Baik daya tarik industri maupun posisi bersaing dapat dibentuk oleh perusahaan, inilah yang membuat pilihan strategi bersaing menantang. Walaupun daya tarik industri sebagian merupakan refleksi dari faktor-faktor yang dipengaruhi oleh perusahaan, strategi bersaing memiliki kekuatan besar untuk membuat suatu industri lebih atau kurang menarik. Pada saat yang sama, sebuah perusahaan dapat meningkatkan atau merusak posisinya di dalam suatu industri melalui pemilihan strateginya. Oleh karena itu, strategi bersaing tidak hanya

merespon lingkungan, tetapi berusaha juga membentuk lingkungan demi keuntungan perusahaan (Porter, 1980).

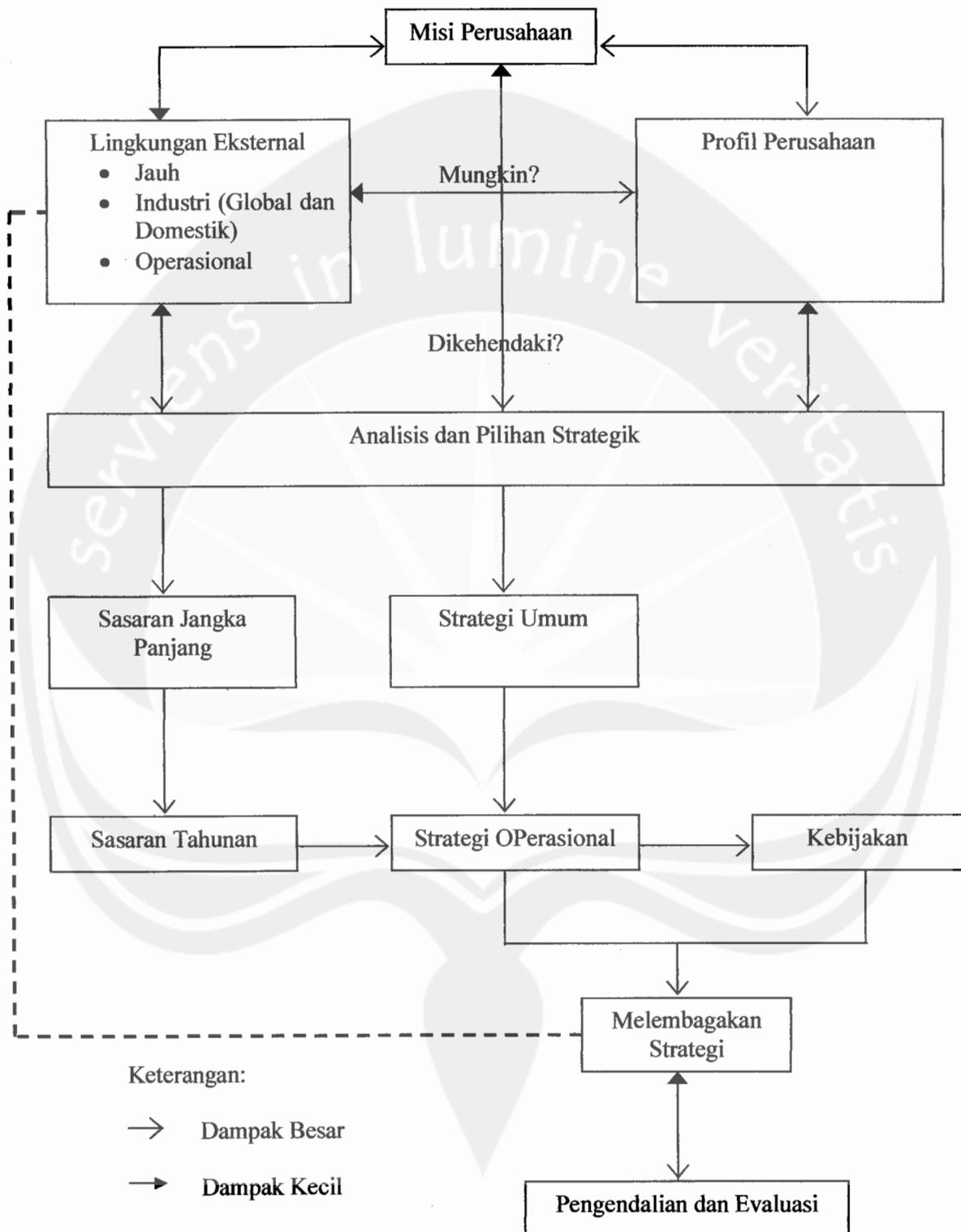
E. Konsep kompetensi dan keunggulan kompetitif

1. Kompetensi

Kompetensi (*competency*) secara leksikal dapat diartikan sebagai kemampuan atau keahlian. Dalam konteks strategis, kompetensi merupakan kemampuan atau keahlian yang dimiliki sebuah perusahaan yang bisa membedakan dengan perusahaan yang lain atau pesaing, sedang kompetensi yang dimiliki perusahaan sering disebut sebagai kompetensi inti (Hamel, 1994).

Kompetensi inti merupakan kompetensi yang memberikan akses keberagaman pasar, memberikan sumbangan keuntungan yang dirasakan pelanggan dari produk akhir dan sulit ditiru oleh pesaing. Akhirnya, perusahaan harus mendasarkan misi perusahaan pada ciri kompetensinya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh suatu perusahaan merupakan akar dari tujuan yang hendak dicapai sebuah perusahaan.

Gambar 2.1 Model Manajemen Strategik



2. Keunggulan kompetitif

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menerapkan strategi generik ke dalam praktek. Pada dasarnya keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk para pembelinya. Keunggulan bersaing dapat berupa harga yang lebih rendah dibanding harga pesaing untuk manfaat yang sepadan atau penyediaan manfaat unik yang lebih dari sekedar mengimbangi harga premi. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya.

Ada dua jenis keunggulan bersaing yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi. Keduanya dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menanggulangi lima kekuatan bersaing dengan lebih baik dibandingkan para pesaing. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan akan menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri: keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi generik diperlihatkan dalam gambar

Gambar 2.2 Tiga Strategi Generik

		COMPETITIVE ADVANTAGE	
		Lower Cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

Sumber: Diambil dari Micheal E Porter, *Competitif Advantage* (New York: Free Press, 1985).

Ketiga strategi generik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Keunggulan biaya (*cost leadership*), perusahaan berusaha untuk menawarkan barang dan jasa dengan biaya yang lebih rendah dibanding pesaing. Perusahaan menerapkan kontrol yang ketat terhadap biaya overhead dan meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, service, tenaga penjual, iklan, dan mencapai skala produksi yang efisien.
- b. Diferensiasi (*differentiation*), perusahaan menggantungkan keunggulan bersaingnya dengan mengeluarkan barang dan jasa yang dianggap unik oleh pelanggan tanpa mengabaikan pelayanan dan mutu. Keunikan bersumber dari desain atau image merek, teknologi, pelayanan, dealer network, dan features. Perusahaan biasanya mengeluarkan biaya penelitian dan pengembangan pasar yang besar.

- c. Fokus (*focus*), perusahaan mencurahkan segenap sumberdaya untuk melayani keperluan segmen tertentu seperti melayani kelompok pembeli atau pasar geografi tertentu. Dalam melayani target yang dipilih, perusahaan bisa menggunakan keunggulan biaya atau diferensiasi (Porter, 1985).

F. Konsep model analisis penelitian

Untuk mendapatkan konsep-konsep analisis yang digunakan dalam penulisan ini secara keseluruhan tentang kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman Citrouli, maka dibutuhkan analisis internal dan eksternal perusahaan yang memungkinkan akan berpengaruh pada persaingan di industri eceran.

Analisis tersebut akan diuraikan dengan teori-teori sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal digunakan untuk mencari dan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hal ini berdasarkan pertimbangan bahwa strategi perusahaan seharusnya dibentuk dengan cara menyelaraskan antara aktivitas organisasi dengan kemampuan sumberdayanya. Analisis internal juga digunakan untuk menganalisis keadaan internal perusahaan, yang membahas sasaran jangka panjang perusahaan, serta struktur organisasi perusahaan. Pendeknya analisis internal dengan menggunakan analisis misi, visi, dan tujuan perusahaan atau menilai kapabilitas perusahaan. Kinerja perusahaan akan dianalisis melalui pendekatan *value chain* (Porter, 1985). Sedangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan dianalisis melalui analisis kemampuan perusahaan.

a. Analisis Misi, Visi, dan Tujuan Perusahaan

Analisis ini berguna untuk memberikan arah strategik atau tujuan yang ingin dicapai perusahaan sehingga penelitian dapat melihat pengelolaan sumberdaya dan aktivitas bisnis perusahaan mana saja yang telah sesuai dengan misi, visi, dan tujuan perusahaan.

1. Misi

Misi suatu perusahaan adalah tujuan (*purpose*) unik yang membedakannya dengan perusahaan-perusahaan yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasionalnya secara ringkas, misi menguraikan produk, pasar, dan bidang teknologi yang digarap perusahaan yang mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan strategik. Misi perusahaan merupakan pernyataan atau maksud perusahaan. Misi ini mengandung filosofi bisnis dari para pengambil keputusan strategik perusahaan, menyiratkan citra yang ingin dipancarkan perusahaan, mencerminkan konsep diri, dan mengindikasikan bidang produk dan jasa utama perusahaan serta kebutuhan utama pelanggan yang akan dipenuhi perusahaan.

Adapun sasaran misi perusahaan adalah:

- a) Memastikan kesamaan tujuan (*purpose*) dalam organisasi.
- b) Menjadi landasan untuk memotivasi pemanfaatan sumberdaya organisasi.
- c) Mengebangkan landasan atau standar, untuk pengalokasian sumberdaya organisasi.
- d) Menetapkan kondisi umum organisasi; misalnya, mengisyaratkan operasi yang bersifat bisnis (*Businesslike Operation*).

- Berfungsi sebagai titik fokus bagi mereka yang sepakat dengan tujuan umum dan arah organisasi dan menghalangi mereka yang tidak sepakat dengan itu agar tidak lagi melibatkan diri dengan kegiatan-kegiatan organisasi.
- Memudahkan penerjemahan sasaran dan tujuan ke dalam suatu struktur kerja yang mencakup penetapan tugas kepada elemen-elemen yang bertanggungjawab dalam organisasi.
- Menegaskan tujuan organisasi dan perwujudan tujuan-tujuan umum ini menjadi tujuan yang lebih spesifik sedemikian hingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat ditetapkan dan dikendalikan (Pearce & Robinson, 1997).

2. Visi

Sebuah visi strategik dapat dijelaskan dengan konsep yang baru dan diinginkan oleh perusahaan tentang realitas masa yang akan datang, yang dapat dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan, sebuah visi harus:

- a) Sederhana, jelas dan mudah dimengerti oleh semua orang.
- b) Jangkauan yang cukup jauh dalam waktu, artinya tetap aktual dan sesuai dengan perubahan-perubahan dramatis dimasa mendatang, tetapi tetap sejalan dengan komitmen perusahaan. Singkatnya, visi harus realistis dan dapat dipercaya.
- c) Dapat memfokuskan lingkup, waktu dan melakukan aktivitas yang lengkap.

- d) Secara berkala diumumkan oleh pihak manajemen pada seluruh bagian organisasi untuk mencapai konsensus yang solid agar visi tersebut dapat diraih (Rowe, 1994).

3. Tujuan

Tujuan perusahaan adalah hasil spesifik yang ingin diperoleh atau dipertahankan oleh suatu organisasi. Tujuan perusahaan penting karena berdasarkan beberapa alasan berikut:

- a) Tujuan menyediakan pedoman bagaimana perusahaan harus beraktivitas. Kejelasan tujuan juga dapat meningkatkan motivasi seluruh pihak dan merupakan sumber inspirasi.
- b) Tujuan dapat memfokuskan usaha dan aktivitas perusahaan dengan memprioritaskan alokasi sumberdaya yang terbatas untuk pemenuhan tujuan itu.
- c) Tujuan dapat membimbing proses perencanaan dan pengambilan keputusan.
- d) Tujuan menolong perusahaan untuk mengevaluasi kemajuan dan hasil yang diraih (Rowe, 1994).

b. Analisis *Value Chain*

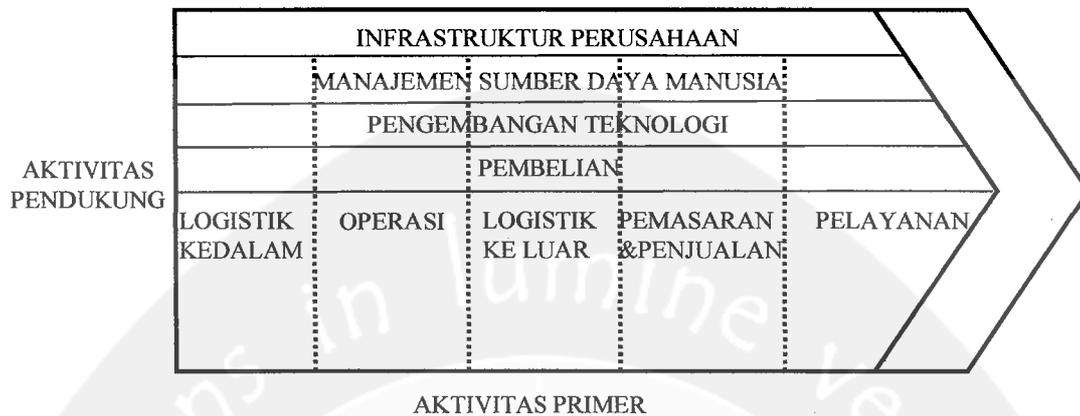
Analisis ini akan dilakukan dengan pengukuran rantai nilai yang daftar pertanyaan terlampir diisikan dan diperkirakan oleh general manager Citrouli sebagai pihak yang menguasai situasi internal perusahaan. Kemudian jawaban tersebut disajikan dalam analisis *value chain* yang dapat mengidentifikasi aktivitas-aktivitas nilai kunci (*key value activities*) yang dimiliki Citrouli dan menemukan keunggulan bersaing perusahaan. Analisis *value chain* adalah suatu

analisis yang digunakan untuk mengetahui sumber keunggulan biaya dan diferensiasi perusahaan.

Dalam analisis *value chain* dimulai dengan pemilihan rantai generik, aktivitas nilai individu diidentifikasi. Tiap kategori generik dapat dibagi menjadi aktivitas tersendiri. Pembagian aktivitas ini dapat dilanjutkan hingga tingkat aktivitas yang semakin sempit hingga tingkat yang boleh dianggap terpisah. Setiap aktivitas nilai menggunakan masukan yang dibeli (pembelian), sumberdaya manusia (tenaga kerja dan manajemen) dan semacam teknologi untuk melaksanakan fungsinya yang semua ini tercakup dalam aktivitas pendukung (gambar 2.3). aktivitas pendukung merupakan aktivitas yang mendukung aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik lain.

Sedangkan aktivitas primer adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk, penjualannya, transfer ke pembeli dan bantuan purna jual. Di perusahaan manapun aktivitas primer dapat dibagi menjadi lima kategori generik, yaitu logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, pemasaran dan penjualan, dan pelayanan. Garis putus-putus mencerminkan fakta bahwa pembelian, pengembangan teknologi, dan manajemen sumberdaya manusia dapat dihubungkan dengan aktivitas primer yang spesifik dan juga mendukung keseluruhan rantai. Infrastruktur perusahaan tidak dihubungkan dengan aktivitas primer tertentu, tetapi mendukung keseluruhan rantai.

Gambar 2.3 Model Generik Value Chain



Sumber: Diambil dari Michael E. Porter, *Competitive Advantage, Creating Demand Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press).

Analisis ini bertujuan untuk memahami kemampuan strategik serta mengidentifikasi bagaimana aktivitas perusahaan itu mendapatkan keunggulan bersaing. Analisis rantai nilai (*value chain*) mengamati aktivitas-aktivitas dalam perusahaan, baik aktivitas utama maupun aktivitas pendukung dengan tujuan untuk mengetahui sumber keunggulan biaya dan diferensiasi perusahaan (Porter, 1995).

1. Aktivitas Utama

Ada lima kategori generik aktivitas utama yang diperlukan dalam bersaing di industri, yaitu:

- Logistik ke dalam

Aktivitas yang dihubungkan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran masukan ke produk, seperti penanganan bahan, pergudangan,

pengendalian persediaan, penjadwalan kendaraan, dan pengambilan barang yang tidak memenuhi syarat kepada pemasok.

- **Operasi**

Aktivitas yang berhubungan dengan perubahan pemasukan menjadi bentuk produk akhir seperti permesinan, pengemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, percetakan, dan pengoperasian fasilitas.

- **Logistik ke luar**

Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian fisik produk kepada pembeli, seperti penggudangan barang jadi, penanganan bahan, operasi kendaraan pengirim, pemrosesan pesanan, dan penjadwalan ulang pemesanan barang.

- **Pelayanan**

Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti pemasangan, pelatihan, pasokan suku cadang, dan penyesuaian produk.

- **Pemasaran dan penjualan**

Aktivitas yang berhubungan dengan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli seperti iklan, promosi, tenaga penjual, penetapan kuota, seleksi penyalur, hubungan penyalur, dan penetapan harga.

2. aktivitas Pendukung

- **Pembelian**

Pembelian merujuk pada fungsi pembelian masukan yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan, bukan pada masukan yang dibeli itu sendiri. Masukan yang dibeli mencakup bahan baku, pemasok, dan bahan pendukung, serta aset seperti mesin, peralatan laboratorium, peralatan kantor dan gedung.

- Pengembangan Teknologi

Setiap aktivitas nilai mengandung teknologi, entah itu berupa pengetahuan, prosedur, atau teknologi yang terkandung di dalam peralatan proses. Ragam teknologi yang digunakan di kebanyakan perusahaan sangat luas. Berkisar dari teknologi yang digunakan dalam menyiapkan dokumen dan mengangkat barang hingga teknologi yang terkandung di dalam produknya sendiri.

- Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia terdiri atas aktivitas yang terlibat dalam perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua jenis personil.

- Infrastruktur Perusahaan

Infrastruktur perusahaan terdiri atas beberapa aktivitas termasuk manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintah, dan manajemen mutu.

2. Analisis Kemampuan Perusahaan (*Assessing Company Capability*)

Analisis berikut ini akan dilakukan dengan cara pengukuran secara kualitatif kemampuan perusahaan yang daftar tabel tersebut akan diisi dan diperkirakan oleh pihak manajemen perusahaan sebagai pihak yang menguasai

situasi internal perusahaan. Analisis kemampuan perusahaan adalah suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan (Rowe, 1994). Untuk mengetahui kemampuan suatu perusahaan tersebut digunakan profil kemampuan (*The capability profile*).

Dalam analisis *the capability profile*, profil suatu perusahaan dapat diketahui berdasarkan faktor-faktor manajerial, faktor kompetitif atau pemasaran, faktor keuangan dan faktor teknis.

Pengukuran kemampuan perusahaan dilakukan dengan grafik kemampuan perusahaan (*capability profile graph*). Grafik tersebut mempunyai dua sisi yang masing-masing menggambarkan kelemahan perusahaan di sebelah kiri dan kekuatan perusahaan di sebelah kanan (Tabel 2.1). panjang daerah arsiran dalam gambar tersebut menunjukkan tingkat kelemahan atau kekuatan dari masing-masing faktor tersebut (Rowe, 1994).

Tabel 2.1. Company Capability Profile

A. Faktor Manajerial	0 %	Lemah	Netral	Kuat	100 %
1. Corporate image					
2. Kecepatan merespon perubahan					
3. Fleksibilitas struktur organisasi					
4. Komunikasi manajemen dan kontrol					
5. Kemampuan meningkatkan SDM					
6. Kemampuan membuat perubahan teknologi					
7. Agresivitas dalam persaingan					
8. Kemampuan entrepreneur					

B. Faktor Kompetitif

0 % Lemah Netral Kuat 100 %

1. Kualitas dan keunikan jasa yang ditawarkan				
2. Loyalitas dan kepuasan konsumen				
3. Pangsa pasar yang dilayani				
4. Biaya dan pelayanan				
5. Investasi untuk meningkatkan pelayanan				
6. Hambatan bagi pihak lain masuk industri				
7. Keunggulan memasuki pasar baru potensial				
8. Ketersediaan bahan baku (dana)				

C. Faktor Finansial

0 % Lemah Netral Kuat 100 %

1. Akses pada sumber keuangan				
2. Profitabilitas				
3. Liquiditas				
4. Biaya dana				
5. Biaya tenaga kerja				

D. Faktor Teknis

0 % Lemah Netral Kuat 100 %

	0 %	Lemah	Netral	Kuat	100 %
1. Kemampuan SDM					
2. Penggunaan SDM dan sumberdaya Lainnya					
3. Tingkat teknologi yang digunakan					
4. Intensitas tenaga kerja pada produk					
5. Skala ekonomi					
6. Penggunaan teknologi komputer					

3. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis ini akan dilakukan dengan cara pengukuran lingkungan eksternal yang daftar pertanyaan terlampir diisikan dan diperkirakan oleh general manager Citrouli sebagai pihak yang menguasai keadaan perusahaan. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui keadaan eksternal perusahaan yang digunakan untuk mencari dan menemukan ancaman (*Threat*) dan kesempatan (*Opportunity*) sebagai dasar evaluasi strategi perusahaan. Analisis eksternal yang akan digunakan dalam penelitian ini terutama meliputi analisis lingkup global, analisis lingkup nasional, dan analisis lingkungan industri (*five forces model*).

a) Analisis Lingkup Global

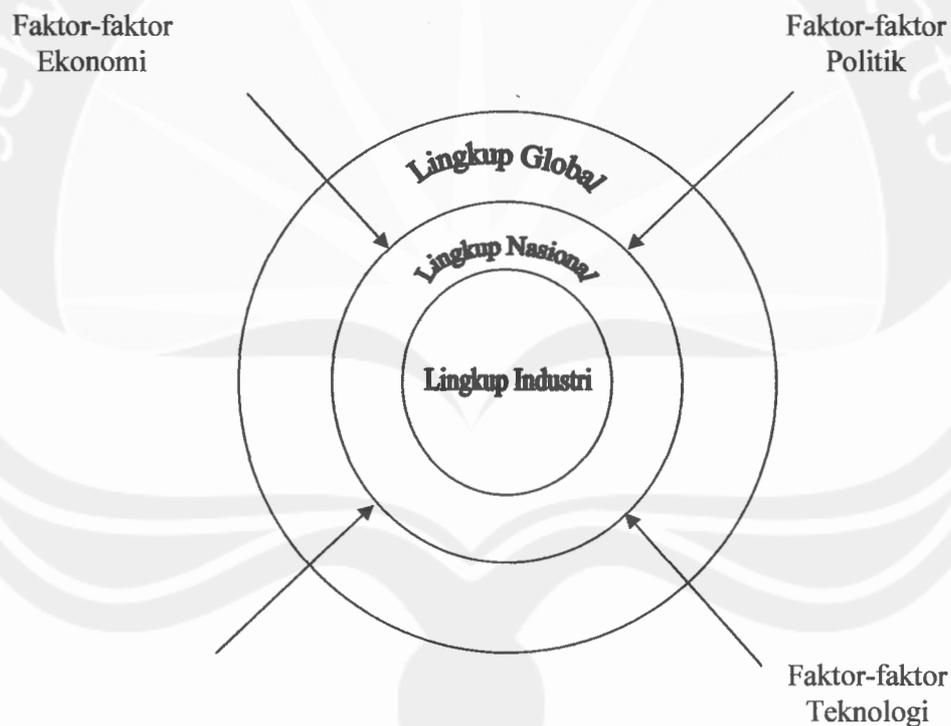
Analisis ini bertujuan untuk mengetahui keadaan eksternal perusahaan terutama keadaan global. Pertumbuhan perdagangan global dan persaingan internasional yang eksplosif. Tidak ada Negara sekarang ini yang dapat tetap terisolasi dari ekonomi dunia. Jika Negara itu menutup pasarnya dari persaingan, penduduknya akan membayar lebih mahal untuk barang berkualitas lebih rendah.

Tetapi jika Negara itu membuka pasarnya, ia akan menghadapi persaingan ketat dan banyak usaha domestiknya akan menderita bahkan gulung tikar. (Kotler, 1997).

b) Analisis Lingkup Nasional (Analisis PEST)

Analisis pada lingkup nasional membahas mengenai faktor-faktor lingkungan yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi industri eceran. Analisis lingkup nasional menganalisis beberapa aspek seperti ekonomi, politik, demografi, dan budaya (Lihat gambar 2.4).

Gambar 2.4 Framework Analisis Lingkungan Eksternal



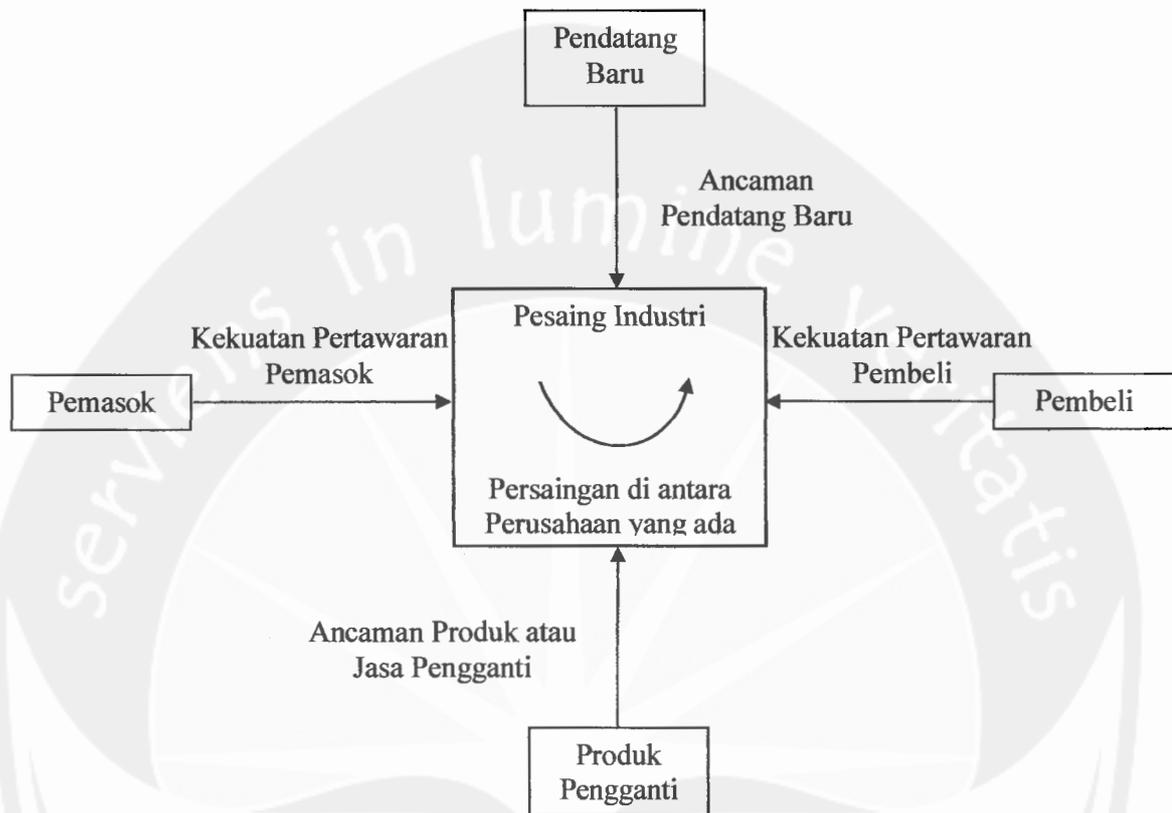
Aspek ekonomi yang diperkirakan mempengaruhi industri eceran diantaranya adalah pertumbuhan ekonomi nasional maupun daerah serta pertumbuhan pendapatan perkapita dari penduduk setempat. Aspek politik yang diperkirakan akan ikut berpengaruh adalah ketentuan-ketentuan pemerintah baik yang berasal dari pemerintah pusat (Undang-undang, peraturan pemerintah, KepPres, dan lain-lain) maupun yang berasal dari pemerintah daerah (Perda). Aspek sosial yang akan dibahas pada penulisan ini meliputi jumlah penduduk beserta pertumbuhannya berikut tingkat pendidikan penduduk setempat. Aspek teknologi yang akan dibahas adalah aspek-aspek teknologi yang mempengaruhi perusahaan baik yang mendukung maupun yang mengancam pertumbuhan industri (Austin, 1993).

c) Analisis *Driving Forces Industry*

Analisis lingkungan industri yang digunakan dalam penelitian ini adalah model five competitive forces (Porter, 1980) seperti pada gambar 2.5.

Gambar 2.5

Lima kekuatan bersaing yang menentukan kemampuan industri



Sumber: Diambil dari Michael E. Porter, *competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors* (New York: Free Press).

Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok:

a. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumberdaya yang besar.

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Ada tujuh hambatan masuk pasar

(*Barriers to entry*):

- 1) Skala ekonomi
- 2) diferensiasi produk
- 3) kebutuhan modal
- 4) biaya beralih pemasok
- 5) Akses ke saluran distribusi
- 6) Biaya tidak menguntungkan terlepas dari skala
- 7) Kebijakan pemerintah

b. Ancaman para pesaing yang ada

Persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan akan mendorong perlawanan atau usaha untuk menandinginya. Persaingan yang tajam merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural:

- 1) Jumlah pesaing yang banyak atau seimbang
- 2) Pertumbuhan industri yang lamban
- 3) Biaya tetap atau biaya penyimpangan yang tinggi
- 4) Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan
- 5) Penambahan kapasitas dalam jumlah besar
- 6) Pesaing yang beragam
- 7) Taruhan strategi yang besar

8) Hambatan pengunduran diri yang tinggi

c. Tekanan dari produk pengganti

Ancaman dari adanya produk lain yang mampu menggantikan pemakaian produk yang ditawarkan baik oleh suatu produk yang jenisnya sama tapi berbeda atribut, dan mereknya dapat juga berupa produk dengan jenis lain tapi memiliki fungsi yang sama.

d. Kekuatan tawar-menawar dari pembeli

Ada beberapa yang menyebabkan pembeli kuat:

- 1) Kelompok pembeli terpusat
- 2) Produk yang dibeli merupakan bagian dari biaya yang cukup besar dari pembeli
- 3) Produk yang dibeli adalah produk standar
- 4) Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil
- 5) Pembeli mendapatkan laba kecil

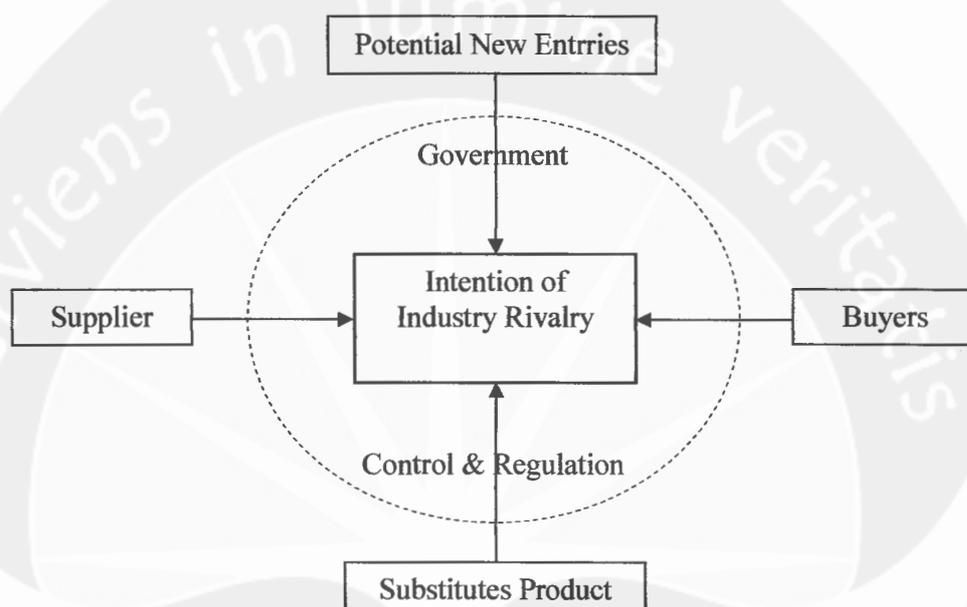
e. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Ada beberapa kondisi yang membuat pemasok kuat:

- 1) Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan
- 2) Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain
- 3) Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli
- 4) Produk kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju
- 5) Produk pemasok terdiferensiasi

Analisis lingkungan industri, dengan kerangka kerja analisis lima kekuatan bersaing (Porter, 1980) kemudian disempurnakan dengan menambahkan atau memperhitungkan pengaruh para pemerintah dalam hal kontrol dan pengaturan seperti terlihat pada gambar berikut.

Gambar 2.6. Driving Forces Industry



Sumber: Diambil dari Austin E, *Managing in developing countries* (New York: Free Press).

Secara langsung maupun tidak langsung pemerintah dalam struktur industri dapat mempengaruhi persaingan yang terjadi pada industri tersebut melalui kebijakan yang diberlakukannya. Kebijakan pemerintah tersebut antara lain: peraturan ekspor-impor, subsidi terhadap produk-produk tertentu dan kebijakan politik pemerintah.

Tujuan dari penjelasan kerangka kerja (*frame work*) analisis industri ini adalah untuk mengidentifikasi aspek-aspek struktural, kunci dari industri yang menentukan kekuatan persaingan dan kemampulabaan industri dalam rangka membangun keunggulan bersaing.

4. Analisis Vulnerabilitas

Untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghadapi ancaman dari pihak luar digunakan analisis vulnerabilitas (*vulnerability analysis*). Analisis ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk memformulasikan suatu strategi yang akan digunakan dimasa mendatang (Rowe, 1994).

Ada dua belas elemen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kemampuan perusahaan tersebut, seperti terlihat pada table.

Tabel 2.2
Analisis Vulnerabilitas

Asumsi	Beliefs	Konsekuensi	Dampak (0-10)	Probabilitas (0-10)	Kapabilitas (0-10)	Vulnerability
1. Kebutuhan dan kemampuan konsumen						
2. Sumberdaya dan asset						
3. Kondisi keuangan						
4. Konsumen						
5. Teknologi						
6. Keahlian khusus						
7. Identitas perusahaan						
8. Hambatan kompetisi						
9. Nilai-nilai sosial						
10. Sanksi, dorongan dan insentif						
11. Goodwill						
12. Produk/jasa komplementer						

Cara menggunakan table: setelah semua diisi, langkah berikutnya adalah dengan meranking dengan skala 0 sampai 10, dimana angka 0 berarti elemen ancaman tidak menimbulkan dampak apapun bagi perusahaan, sedangkan angka 10 berarti elemen ancaman tersebut sangat mempengaruhi jalannya perusahaan.

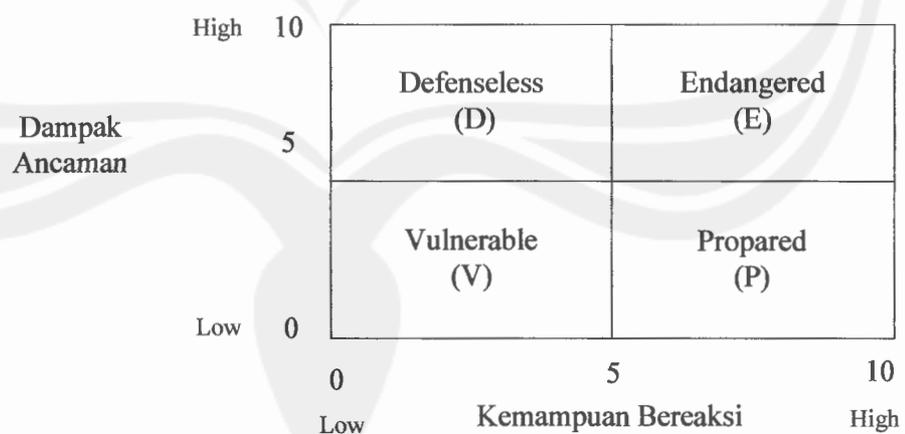
Setelah meranking elemen-elemen tersebut, langkah selanjutnya adalah menetapkan kemungkinan (probabilitas) ancaman-ancaman tersebut akan terjadi.

Angka 0 menunjukkan ancaman tersebut tidak akan terjadi, sedangkan angka 1 menunjukkan bahwa ancaman tersebut pasti terjadi. Elemen ancaman yang mempengaruhi probabilitas terjadi besar membutuhkan perhatian khusus dari pihak manajemen untuk melakukan langkah-langkah antisipasi.

Setelah elemen-elemen ancaman tersebut dianalisis maka tindakan selanjutnya adalah mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghilangkan ancaman tersebut. Langkah terakhir dalam analisis vulnerabilitas adalah menempatkan elemen-elemen ancaman tersebut dalam kuadran-kuadran grafik penilaian vulnerabilitas (*vulnerability assessment graph*). Grafik vulnerabilitas ini dibagi dalam empat bagian yaitu kuadran defenseless, endangered, prepared dan vulnerable (gambar 2.6). sumbu vertikal dari grafik ini menunjukkan ranking dari dampak ancaman tersebut. Sedangkan sumbu horisontal menunjukkan ranking kemampuan perusahaan untuk menghilangkan ancaman tersebut.

Gambar 2.7

Grafik penilaian vulnerabilitas



Sumber: Diambil dari Rowe, & Alan, J. 1994. *Strategic Management: A Methodological Approach*

5. Analisis SWOT

Analisis berikut ini akan dilakukan dengan cara pengukuran kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang diperkirakan oleh general manajer Citrouli sebagai pihak yang menguasai situasi internal dan eksternal perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Analisis SWOT ini terdiri dari empat bagian yang masing-masing mempunyai arti tersendiri:

- a. *Strength* (kekuatan) adalah sumberdaya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan relatif lain terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan dapat terkandung dalam sumberdaya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.
- b. *Weakness* (kelemahan) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumberdaya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

- c. *Opportunity* (peluang) adalah situasi penting yang menguntungkan perusahaan dalam lingkungan perusahaan. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.
- d. *Threat* (ancaman) adalah hal-hal yang dapat membahayakan atau mengancam posisi perusahaan dalam persaingan yang antara lain dapat berupa adanya produk baru dari pesaing yang lebih baik, peraturan baru dari pemerintah, teknologi baru yang mengubah proses, pendatang baru dari luar daerah serta fluktuasi suku bunga (Thompson & Strickland, 2001).

Atribut kekuatan (*Strength*) berguna untuk melindungi bisnis dari kekuatan kompetitif. Sedangkan atribut kelemahan (*weakness*) merupakan atribut yang membuat bisnis terbuka terhadap kekuatan kompetitif dalam industri.

Atribut kesempatan (*opportunity*) merupakan situasi yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk melindungi dan memperbaiki kedudukan kompetitif dalam suatu industri. Ancaman (*threat*) adalah situasi yang dapat mengurangi kemampuan bisnis untuk melindungi dan memperbaiki kedudukan kompetitif dalam industrinya.

6. Elemen Utama Pembentuk Strategi

Strategi yang dibentuk oleh suatu perusahaan akan melalui tiga tahapan:

- 1) Analisis strategi

1) Analisis strategi

Analisis ini terdiri dari analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang bertujuan untuk memahami kemampuan dan kelemahan perusahaan.

2) Pilihan strategi

Pilihan strategi terdiri dari tiga tahapan yaitu identifikasi strategi yang memungkinkan, evaluasi pilihan strategi, dan menyeleksi strategi.

3) Implementasi strategi

Diterapkan setelah melalui tahapan sebelumnya. Penerapannya membutuhkan perencanaan dan alokasi sumberdaya, desain dan struktur organisasi serta pengaturan perubahan strategik, hal ini dikarenakan adanya strategi baru yang menuntut perubahan besar-besaran.